

人力资源研究

韩英军 王晓阳 谷 双 著



人力资源研究

韩英军 王晓阳 谷 双 著

电子科技大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

人力资源研究 / 韩英军, 王晓阳, 谷双著. —成都:
电子科技大学出版社, 2016.3
ISBN 978-7-5647-3500-5

I. ①人… II. ①韩… ②王… ③谷… III. ①人力资
源管理—研究 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 042341 号

人力资源研究

韩英军 王晓阳 谷 双 著

出 版: 电子科技大学出版社 (成都市一环路东一段 159 号电子信息产业大厦
邮编: 610051)
策划编辑: 岳 慧
责任编辑: 岳 慧
主 页: www.uestcp.com.cn
电子邮箱: uestcp@uestcp.com.cn
发 行: 新华书店经销
印 刷: 四川永先数码印刷有限公司
成品尺寸: 140mm×203mm 印张 4.75 字数 136 千字
版 次: 2016 年 3 月第一版
印 次: 2016 年 3 月第一次印刷
书 号: ISBN 978-7-5647-3500-5
定 价: 16.00 元

■ 版权所有 侵权必究 ■

- ◆ 本社发行部电话: 028-83202463; 本社邮购电话: 028-83201495。
- ◆ 本书如有缺页、破损、装订错误, 请寄回印刷厂调换。

目 录

第一章 人力资源管理的目的和意义.....	1
第一节 人力资源管理绝对现场.....	1
第二节 人力资源管理的作用.....	6
第二章 中小企业人力资源管理	18
第一节 中小企业人力资源管理特点.....	18
第二节 中小企业人力资源管理的典型问题.....	22
第三节 中小企业人力资源管理经验.....	27
第三章 国有企业人力资源管理	31
第一节 国有企业人力资源管理特点.....	32
第二节 国有企业人力资源管理典型问题.....	38
第三节 国有企业人力资源管理经验.....	42
第四章 高科技企业人力资源管理.....	47
第一节 高科技企业人力资源管理特点.....	47
第二节 高科技企业人力资源管理的典型问题.....	52
第三节 高科技企业人力资源管理经验.....	56
第五章 项目尾期	59
第一节 方案提交与培训	59
第二节 方案实施准备	60
第三节 方案实施	62
第六章 工作分析	64
第一节 工作分析的发展	64
第二节 工作分析的方法	67

第三节 工作分析的一般程序.....	75
第七章 薪酬体系设计	76
第一节 薪酬体系设计思路	76
第二节 薪酬体系设计工具	78
第三节 岗位评价实例	87
第八章 考评体系设计	95
第一节 考评体系设计思路	95
第二节 考评主体设计	96
第三节 考评内容设计	97
第九章 人力资源管理诊断报告	101
第一节 综述	101
第二节 规划与招聘诊断	102
第三节 培训与发展诊断	103
第四节 考核诊断	104
第五节 薪酬诊断	105
第六节 人力资源管理建议	106
第十章 人力资源管理制度	109
第一节 招聘制度	109
第二节 培训制度	115
第十一章 人力资源管理公司与咨询顾问选择	128
第十二章 人力资源管理图书与信息来源推荐	132

第一章 人力资源管理的目的和意义

第一节 人力资源管理绝对现场

一、人力资源管理绝对现场

2001年6月15日下午2点，南方某经济特区的一个上市公司的会议室里，高层领导正在举行一个会议，这是人力资源管理项目的诊断和建议报告汇报会。一个星期以前各位参会者收到会议通知，会议预定时间2个小时。

40多平方米的会议室里，会议圆桌的一边依次坐着办公室主任刘先生、董事会秘书陈先生、副总经理刘先生、总经理范先生、副总经理戚女士。对面是北大纵横人力资源管理项目组的5位同事，包括一位项目助理和3位咨询顾问，一位项目经理。与会者都准备得比较充分，笔记本打开，随时准备记录，两位副总也戴上了眼镜。

会议桌弧形正前方荧幕上是数字投影仪投射过来的幻灯片，项目经理站立在弧形桌边，右手拿着激光笔，左手准备控制笔记本电脑进行幻灯片放映。

项目经理是会议的汇报者，打开第一页，他显得有些激动，毕竟从项目组入住企业开始，近20天辛勤劳动的结果可以展示给客户。他也格外精神，跟过去的汇报一样，他照例中午洗了个澡，深蓝色领带在白色衬衫和深蓝色西装之间衬托出职业咨询师的风格，看上去似乎对着装颇有研究。

实际上他更自信，因为汇报中的主要内容已经在两天前跟主要领导有过沟通。简短全面地回顾了这么多天的工作内容后，项目经理带领大家进入正题。

他先介绍本次汇报的主要内容结构安排，以及大致所需要的时间。

由于这家公司包括两家子公司和两家分公司，第一部分问题呈现的结构安排很自然，报告的内容是按照提出问题事实现象，然后做出原因分析后，再提出解决建议的思路进行的。第一部分的问题提出是通过项目组掌握的大量的员工访谈结果和调查表统计分析以及公司文字等资料得到的。第二部分的根源探究和第三部分的解决方案则是项目组知识的结晶。

在根源探究介绍到最后部分，项目经理对分析的问题进行了总结：“实际上我们公司的人力资源管理继续解决三个主要矛盾：发展战略与人力资源管理的不匹配、激励与贡献大小的不匹配、公司发展与员工发展的不匹配”。他对每一个矛盾进行着充分的解释，并不时地翻回问题呈现部分，比如在讲解“公司发展与员工发展不匹配”的矛盾中，其中公司现有的职称评定体系不够合理，而且职称体系在工资体系中体现又不尽合理，导致公司的激励不足，有许多员工也感到像已经发展到尽头似的。

时间在悄悄流逝，两个小时的会议，项目组提出的问题和分析、解决方案都在充分讨论后得到了确认，在介绍了下一步的工作计划后会议结束。

在公司总经理真诚的高度评价之后，项目组一行感到胜利的曙光

就在眼前了。7月25日，针对上次汇报的建议方案细化后的可执行的制度正式出台，其中凝结了项目组内部以及与客户的大量交流所得。上午9点，项目经理将装订整齐的报告交给客户的项目负责人。报告包括：岗位说明书、岗位评价指导书、薪酬制度、考核制度、业绩合同管理办法、关键岗位考核指标、招聘制度、培训制度、员工职业生涯管理制度、职务评审制度、员工手册。在向客户简介了大概内容后——比如职务评审制度就解决了上图中存在的问题，项目经理与客户方项目负责人商定了针对提交方案的操作培训时间，8月10日项目项目组带着客户高度评价从南国回到了北京。

二、企业需要人力资源管理

其实上面的示例中公司领导层也是第一次接触人力资源管理，当时项目洽谈人员在与这家公司的交流中，体会到领导人的苦恼，下属几个公司人员收入不均，即使收入较高的某个子公司员工也是工作积极性不足，公司人力资源依然像公司上市之前那样，没有专业的人力资源管理人员，股份公司总部负责人事工作的办公室仍然停留在给员工办理保险、档案关系管理方面，许多人力资源管理不善带来的问题引起了领导对人力资源管理的高度重视，于是试探着找管理咨询来解决问题。“比如招聘中存在办公室某岗位缺人，两年还招聘不到的现象……”那位开始洽谈项目的副总苦恼地说。后来项目组了解到，公司在招聘的时候，负责招聘的人整个招聘过程与用人部门没有联系，所以招聘后发现不符合用人部门要求。

人力资源管理方面的问题正越来越多的影响着企业管理，企业管理者和员工个人都对人力资源管理给予越来越多的关注。北大纵横管

理咨询公司总经理王璞先生在中国人力资源网专家问答栏目中遇到各种各样的问题，其中人力资源管理方面的问题就几乎涉及了人力资源管理的每个细节，如：

1.如何改变“位低权轻责任大”的状况？

我们公司是一家处于发展阶段的民营高科技企业，目前公司的重点是研制产品和开拓市场。对于人力资源这块，老总似乎没有足够的重视。现在公司内部管理较混乱，各项制度都不完善。做人力资源的只有我一人，什么事情都要我去考虑，员工们有事就来找我，而我什么也做不了主，给我的权限就那么大。可是一旦出问题了，承担责任的只有我。我真觉得很不公平，也不甘心。

请问，我该如何做，才能改变这种现象？

2.怎样建立考核系统？

我现在在一家管理咨询公司上班，主要是实习接触阶段，毕业才一年。但现在由于公司人力资源主管由于一些原因离开公司了，老总就让我来主管这方面的工作，对我来说是一个考验，我以前没有做过这样的工作，而且公司里每个人都是专家。请问我该从何下手才能做到“新官上任三把火”，把他们给压住？谢谢您！

3.创业型企业如何管理？

我是一家生产高科技医疗器械的企业人事行政经理，公司开创只有半年，但是因为公司是由5个人一起创办的，这5个人有人当总经理，而其他人员明显表现出不服，所以现在管理上经常会出许多问题，经常会把矛盾和责任推到我身上，还喜欢无中生有，背后中伤我，而我做的一切都是以工作为重，我真不知道应该如何做好工作？如何处

理这种复杂的人员关系？

4.如何实施关键绩效指标考核体系？

近期，我在看了《世界经理人文摘》的七月刊中《让变革的因子扎根企业》一文，觉得深受启发！并由此产生两个浓厚的问题，想请教王老师：第一个问题，在企业的一些管理部门或生产服务部门，如何合理确定关键有效的指标中，并如何通过实施关键绩效指标(KPI)考核体系，引导全体员工或部门以市场为导向的管理目的？

第二个问题，全球化经济的时代，为何说企业实施统一管理运作平台日益突现出来？它的管理实施是否会与下属各部门的管理放权相矛盾呢？对于国内的中型企业有否必要实施呢？

5.中小型贸易公司人力资源管理的侧重点是什么？怎样建立贸易公司的人力资源管理系统？

6.如何制定薪资等级体系？

我们是一家房地产开发公司，我们现行的工资制度是岗位技能薪点值工资制度，由于岗位薪资级差过大，且每个岗位薪资太固定，导致了对员工的激励不够。目前我们想从岗位的级差开始入手进行薪酬改革，希望您就如何制定薪资等级体系给我们一些宝贵的建议。

7.何对关键人才进行长期有效的激励？

随着事业的发展，越来越多的民营企业认识到仅仅依靠一个人的力量是难以驾驭整个企业的，必须依靠一个优秀的管理团队。为了使这些优秀的中高层管理人才能够长期留在企业里，不能再靠发红包、送汽车等随意性行为，必须建立起一套基于业绩和能力的、合理规范的长期激励方案。请问，目前可行的长期激励手段有哪些？在设计和

操作中应注意什么？

8. 房地产企业如何建立业绩考核体系？

我们是一家成立于 1997 年的房地产企业。为了增强企业的竞争力，目前企业提出狠抓质量和服务。可是摆在面前最大的困难就是企业各个工作系统、工作节点都没有绩效考评制度，更谈不上建立评价体系。

.....

诸如此类的问题正在困扰着企业从业人员或者是对人力资源管理感兴趣的人士，通过人力资源管理来解决这些问题已经越来越普遍了。许多人力资源管理项目，都是企业在基于对以上类似问题的深入思考后，决定建立现代化的人力资源管理体系，从而需要管理咨询帮助的基础上产生的。

第二节 人力资源管理的作用

我国共有大大小小的企业数以百万计，随着市场竞争的日益加剧，企业运作的任何一个方面出现短板都有可能导致失败的结局，而这所有的运作，都与人力资源有关，正如现代管理大师彼得德鲁克所说：“企业只有一项真正的资源：人。”但是我国企业具有先天的人力资源管理不足，试想，我国上千万的企业中如果每个企业需要一个人力资源专业管理人员，那么就需要千万余人，实际上我国接受过人力资源相关专业教育的从业人员远没有这么多，每年毕业的 MBA 只有 1 万余人，所以在未来若干年也不会达到这样的规模。即使企业有一个人力资源管理专业人员，能够解决企业中所有的人力资源管理问题吗？

这仍然是个很大的疑问。因此企业为了提高人力资源管理水平充分发挥人力资源的效用，从而在市场中获取竞争优势的有效便捷途径是依靠人力资源管理。

一、人力资源在现代管理中的作用

（一）人力资源是企业最重要的资源

人对社会的价值主要体现在他的劳动能力，劳动能力不能脱离人的健康肌体独立存在，所以一个具有企业所需的职业能力、身体健康、有主动工作精神、能够与企业的组织环境和企业文化相适应的人，就成为企业最重要的资源。首先，企业的发展与员工的职业能力的发展是相互依赖的，但是人们重视人的职业能力必须先重视人本身。企业通过招聘、培训开发、各种调整和激励政策的目的是要鼓励员工能够不断地提高职业能力并愿意运用职业能力为企业服务，否则企业就无法适应激烈的竞争环境。其次，人力资源是有意识、有价值的资源，这是他与物的资源的本质区别之一。当人具有从事工作的愿望时，人的工作会是主动的，因此如何有效调动员工的积极性，强化他们对组织的认同感，建立良好的工作价值观，是人力资源管理中的一项意义深远的管理任务。最后，人是在特定的环境中成长起来的，每个人形成了与其成长环境有关的生活和心理品质。企业是由许多单个的人组成的、有目的的组织，为了有效地实现组织的目标，企业就需要统一的价值观念，这就是企业文化。

（二）人力资源是创造利润的主要来源

商品的价值是由两个性质不同的部分组成的，即转移价值和附加

价值，其中附加价值是商品价值对转移价值的差额部分，这部分价值是由劳动创造的，它是利润的真正来源。商品的附加价值越高，企业的利润就会越大，而期望的附加价值越高，就必须依赖人力资源的质量和结构。IBM 公司总裁 T.J.Waston 说过“你可以搬走我的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就可以有再生的机会。”

（三）人力资源是一种战略性资源

对人力资源的管理往往关系到一个企业的生存和可持续发展问题。知识经济的到来，社会经济的发展增强了对劳动者知识的依赖，因此人力资源特别是拥有高科技产业发展相关的知识的人才，成为具有战略意义的资源。微软公司的盖茨和他的软件工程师是公司最有价值的财富，是企业最重要的战略资源。

二、人力资源管理的发展和演变

（一）产业革命阶段（18 世纪末至 19 世纪末）

这是人力资源管理的萌芽阶段，该时期的人力资源管理被称为人事管理，其特点是一切以工作或生产为中心，把人看成机器，忽视人性的存在，对人的主要管理方式是以强权管理为主。罗伯特·欧文被认为“人事管理之先驱”，他曾试图解决由劳动分工产生的问题，他认为人的行为是所受待遇的反应。他还创建了最早的工作绩效评价系统，为了检查工人的表现，他使用一块四边分别涂成白、黄、蓝、黑四种颜色并安装在机器上的木块，用对应于工作表现的颜色指向来反映工人前一天的生产。

（二）科学管理阶段（19 世纪末至 1920 年）

科学管理的基本假设是认为存在一种最合理的方式来完成一项工

作。被称为科学管理之父的泰勒对劳动时间和作业方法进行了科学的分析，并依此建立了工资制度和用人制度。泰勒认为，要让工人最有效的工作，就需要用金钱来激励他们。他还提出工作集体的效率是由其中生产率最低的工人的效率水平决定的。

（三）人际关系阶段（1920 年至第二次世界大战）

哈佛大学教授梅奥和他的助手 1927 年到 1932 年在美国西屋电器公司霍桑工厂进行了一系列试验，结果发现人际关系的重要性。研究人员发现，在工作中，影响生产效率的关键变量不是外界条件，而是员工的心理状态。泰勒认为企业是一个技术经济系统，而霍桑试验的结果却表明企业是一个社会系统。

（四）行为科学阶段（第二次世界大战至 20 世纪 70 年代）

该阶段是人力资源管理理论发展的重要阶段，主要代表人物有马斯洛及其人类需求层次论、赫茨伯格及其激励因素—保健因素理论麦格雷戈及其 X 理论—Y 理论、大内及其 Z 理论等。这个时期以人际关系为出发点，对组织的人事管理进行全方位的开放式管理，使组织中的人事管理由对员工的监督制裁转到对员工的人性激发，由消极的惩罚到积极的激励，由独裁领导到民主管理，由只重视对员工的索取性使用到培训与开发和使用相结合，由一家之言到信息的充分沟通；由劳资或劳动者与管理者之间的对立关系到协调、和谐，以求人与人之间和人与事之间的理想协调。

（五）人力资本管理阶段（20 世纪 70 年代以来）

这一时期人力资源的发展在两个方面。一是人力资源管理重心不断转移，由以物为中心向以人中心转移，即从人本管理向人心管理

转移。第二是人力资本理论成为人力资源管理的基础理论，开始全面介入企业管理。

人力资源管理正面临新的环境，全球经济一体化趋势不断加强，跨国公司在全球经济生活开始扮演重要角色，并在其管理中遇到了一系列涉及多元文化的管理问题；以计算机技术和现代通信技术为代表的信息技术正改变着我们的生活和工作方式；激烈竞争的市场促使新的管理概念和管理方法不断产生，给组织管理带来新的生机与活力。组织赖以生存的外部环境和组织的竞争方式正进行着悄无声息但却深入持久的变革，组织的各种管理职能必须应潮流而变。

人力资源管理呈现出许多新的发展趋势，首先是人力资源管理职能的分化。人力资源管理的全部职能可以简单概括为人力资源配置、培训与开发、工资与福利、制度建设四大类。如果说这四大类职能是在其发展过程中逐步形成与完善的话，那么，随着企业外部经营环境的变化，以及社会专项咨询服务业的发展，这些职能将再次分化，一部分将向社会化的企业管理服务网络转移。其次是人力资源管理的强化。人力资源管理职能的分化涉及的只是人力资源管理的一部分职能，而非全部职能。实际上，在某些职能不断弱化与分化的同时，人力资源管理的另一些职能却在逐步加强。譬如说，根据组织宏观管理理论，具有凝聚力和高成长能力的组织，都具有一个被组织大多数员工认可的共同理想与使命，从某种意义上说，组织的一切管理活动都是为了实现组织的理想与使命，因而，人力资源管理也更趋于强调战略问题，强调如何使人力资源为实现组织目标做出更大贡献。人力资源管理的强化主要关注：组织对风险共担者的需求是否敏感，开发人力资源

接未来挑战；确保员工精力集中到增加组织投入的附加值上等等。

人力资源管理会伴随未来组织的网络化、灵活化、扁平化、多元化和全球化趋势在管理目标、管理职能、管理技术以及对管理人员的要求方面会发生新的变化。在管理目标方面，未来的人力资源管理是战略型人力资源管理，即围绕企业的战略目标而进行的人力资源管理，战略型人力资源管理的目标是为众多的利益相关者服务；在管理职能人力资源管理方面变化为缩小规模的裁员趋势、技术进步要求减少某些部门工作量的趋势、全球化趋势、管理层次减少趋势、风险付酬趋势等；在管理技术方面人力资源管理的信息化趋势明显。

三、我国企业的人力资源管理现状

人力资源管理可以分为传统人事管理、人力资源管理和战略性人力资源管理三个阶段。

在传统人事管理阶段，企业的人事管理的职能主要是制度的执行，即按照国家劳动人事政策和上级主管部门发布的劳动人事管理规定、制度对职工进行管理，人事部门基本上没有对制度的制定调整权，难以根据实际情况对管理政策和制度进行及时调整。人事部在企业中的地位不突出，趋同于一般的行政管理部门。目前大多数国有企业的劳动人事管理基本就处于这个阶段。

人力资源管理阶段，大致可以看作是人事管理向战略性人力资源管理的过渡阶段。处于这一阶段的人事管理部门有一定的管理自主权，可以根据企业的现状制定相应的人事管理制度并加以调整。该阶段的人事管理与传统的人事管理已经有了较大的不同，职务分析、人员测评、绩效评估等技术在实践中得以应用，薪资福利制度的设计灵活多

样，科学的人事管理在整个企业管理中的作用和地位也日益突显出来。企业的决策者开始认识到，“管人”的人事管理部门与“管钱”的财务部一样，是现代企业中必不可少的职能部门。为了和传统的人事管理相区别，人事管理部门更名为“人力资源部”。现在我国少数大型民营企业的人事管理就开始进入这一阶段。

战略性人力资源管理阶段的人力资源管理职能与以前的人事管理相比有了“质”的飞跃，人力资源管理开始进入企业决策层，人力资源管理的规划和策略与企业的经营战略相契合。“人”作为一种资源，甚至作为核心资源，被纳入企业管理决策当中，这不仅使人力资源管理的优势得以充分的发挥，更给企业的整个管理注入生机和活力，“以人为本”的管理思想开始得以体现。实际上，该阶段的人力资源管理的职能已经包含了前两个阶段的管理职能，即形成了完整统一的人力资源管理体系。

（一）我国的多数企业处于传统人事管理阶段

从人力资源管理的三个阶段来看，我国企业的人力资源管理多数仍然处于传统的人事管理阶段，并或多或少的体现出从传统的人事管理到战略性人力资源管理的过渡，人力资源管理职能没有得到充分的发挥。

所谓传统的人事管理，主要体现为：

在管理理念上，传统的人事管理视人力为成本，同时人事部门属于非生产和非效益部门，不讲投入产出，成本意识淡薄。

在管理内容上，传统的人事管理以事为中心，主要工作就是管理档案、人员调配、职务职称变动、工资调整等具体的事务性工作。即